

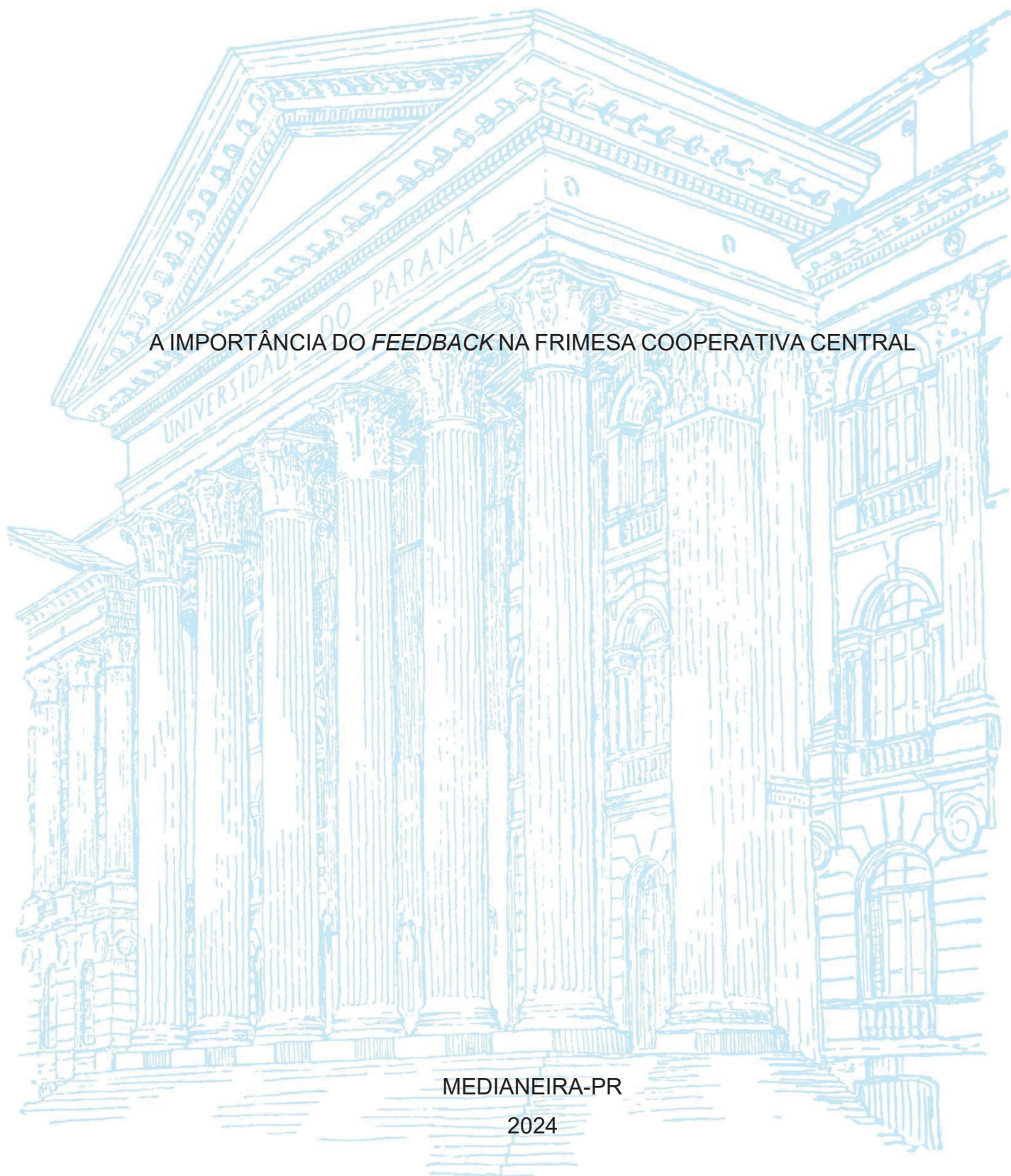
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDENILSO MOISÉS MENIN

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

MEDIANEIRA-PR

2024



EDENILSO MOISÉS MENIN

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão estratégica de pessoas e comportamento humano para Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins.

MEDIANEIRA-PR

2024

RESUMO

As organizações estão cada vez mais integradas em um mercado inteiramente globalizado, e para manter as boas relações dentro das empresas e reduzir os impactos vinculados a gestão de pessoas, se faz necessário o uso do *feedback* que é a ferramenta mais direta, mais rápida, mais econômica e, quando bem utilizada, a mais efetiva para o desenvolvimento pessoal e profissional. Esta prática é fundamental para que gestores e colaboradores consigam lidar com os diferentes perfis de profissionais em uma mesma companhia, além de criar uma excelente relação entre liderança, liderado e colegas de trabalho, impulsionando tanto o sucesso profissional quanto a alta performance nos resultados obtidos. Neste estudo, foi possível sugerir ações direcionadas à prática do *feedback*, visando alcançar uma gestão mais eficiente na cooperativa no intuito de potencializar o capital mais importante da empresa, as pessoas, e com isso fortalecer os laços entre líderes e liderados permitindo que elas contribuam de forma mais significativa para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: *Feedback*; Gestão; Liderança; Organizações.

ABSTRACT

Organizations are increasingly integrated into an entirely globalized market, and to maintain good relations within companies and mitigate the impacts associated with people management, the use of feedback becomes necessary. It is the most direct, fastest, most economical, and, when used effectively, the most impactful tool for personal and professional development. This practice is essential for managers and employees to handle the diverse profiles of professionals within the same company, as well as to foster an excellent relationship between leadership, subordinates, and coworkers, driving both professional success and high performance in achieved results. In this study, actions aimed at feedback practices were suggested to achieve more efficient management within the cooperative, intending to enhance the company's most important asset, its people, and thereby strengthen the bonds between leaders and subordinates, allowing them to contribute more significantly to organizational success.

Keywords: Feedback; Management; Leadership; Organization.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.2 OBJETIVO GERAL	6
1.2.1 Objetivos específicos	6
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	6
2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	12
3.3 RECURSOS	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	19
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	20
4 CONCLUSÃO	22
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais integradas em um mercado inteiramente globalizado. Vivenciam constantemente um cenário ambíguo, volátil e incerto, o que faz com que para se manterem fortes e competitivas neste ambiente dinâmico e Interativo, busquem inovações frente a mudança tecnológicas e as exigências mercadológicas contemporâneas. Para dar conta de todas estas mudanças se torna necessário contar com a parceria, zelo, desenvolvimento e profissionalismo do principal patrimônio da empresa, seus colaboradores. Investir no capital humano tem se tornado uma ferramenta essencial para enfrentamento destes novos desafios e manter-se destacado no mercado.

Na frenética corrida das organizações, para ocupar as melhores posições em um mercado em constante mudança, a condição fundamental é que os profissionais que nela trabalham alcancem os mais altos níveis de desempenho. (MISSEL, 2012).

Neste contexto, o ambiente de trabalho é um local onde o trabalhador passa boa parte de sua vida. A alta demanda de atividades na maioria das vezes desgastantes, o enfrentamento de novos desafios diários, vinculadas a relação e convivência entre as pessoas impactam diretamente na retenção, rotatividade, desempenho, comportamento e na motivação dos colaboradores nas organizações.

Para se manter as boas relações dentro das empresas, e reduzir os impactos vinculados a gestão de pessoas, se faz necessário o uso do *feedback* e avaliações de desempenho como ferramentas para aperfeiçoar os relacionamentos, a satisfação e principalmente a performance dos funcionários (LEITE; NASCIMENTO; DE MATTEU, 2018).

Segundo Pita (2013), o *feedback* é a ferramenta mais direta, mais rápida, mais econômica e, quando bem utilizada, a mais efetiva para o desenvolvimento pessoal e profissional. Para Missel (2016) a técnica do *feedback* é uma das principais ferramentas para gestores e colaboradores lidarem com os diferentes perfis de profissionais em uma mesma companhia, além de criar uma excelente relação entre liderança, liderado e colegas de trabalho, fazendo com que ambos alcancem o sucesso profissional e a alta performance nos resultados obtidos.

Ao ser analisada a prática do feedback nas organizações, entende-se que ainda não há um alto nível de maturidade, tanto da parte da liderança quanto da parte dos liderados em relação a aceitação do *feedback*. Nota-se também que as

lideranças, em sua grande maioria, não estão preparadas para dar, e principalmente receber o *feedback*, o que acaba gerando desconforto e atrito entre lideranças e liderados.

O objetivo do trabalho é identificar, analisar, estruturar e desenvolver ações voltadas a prática do *feedback* na Frimesa Cooperativa Central, baseando-se em trabalhos já realizados e discutidos sobre o assunto, com intuito de melhorar a performance dos colaboradores para que se obtenha maior produtividade, e uma melhora no clima organizacional da cooperativa.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar, analisar, e sugerir ações voltadas a prática de *feedback* na Frimesa Cooperativa Central.

1.2.1 Objetivos específicos

1- Levantar informações de pesquisas de clima organizacional realizada na Frimesa Cooperativa Central.

2- Sugerir ações com base nos dados levantados na pesquisa;

3- Propor ações para fomentar o *feedback* com objetivo de melhorar o clima organizacional na cooperativa;

4- Propor indicadores para analisar as ações realizadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A comunicação é uma das ferramentas mais poderosas, se não há mais, a ser utilizada nas organizações. Uma das mais utilizadas está o *feedback*, forma em que os gestores podem alcançar seus colaboradores para direcionarem, desenvolverem, para aquilo que é necessário ser feito e transformado.

Com o *feedback* o gestor tem a possibilidade de elucidar, apontar ao seu colaborador comportamentos que são inadequados ao ambiente do qual faz parte, impedindo muitas vezes que ocorram conflitos por falha ou falta de comunicação adequada. Por esta ferramenta, o gestor consegue direcionar o bom andamento, o

rendimento do colaborador em suas atividades, deixando claro o que se espera daquele colaborador, e redirecionando o que for necessário.

Enfim, o *feedback*, pode evitar, resolver conflitos nas empresas, pois mesmo sabendo que os conflitos contribuem para o desenvolvimento como um todo, eles podem causar grandes problemas quando não bem administrados. Além disso, quando o empregado tem claro o que se espera dele em suas atividades, se é assertivo e coerente no *feedback* diante de uma falha ou erro, torna-se mais simples corrigir e retomar a atividade. Existem ganhos no desenvolvimento pessoal e profissional, tanto das lideranças quanto dos subordinados, melhorando a comunicação entre níveis de hierarquia e pares. A prática do *feedback* aumenta o engajamento dos colaboradores contribuindo para a redução da rotatividade e absenteísmo.

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA

Frimesa Cooperativa Central, foi fundada em 1977 na cidade de Francisco Beltrão, chegando à cidade de Medianeira em 1978. Trata-se de uma cooperativa central formada por cinco cooperativas singulares, Lar, C-Vale, Primato, Coopacol e Copagril. Tem como foco de seu negócio a industrialização e comercialização de produtos alimentícios de carne suína e leite, matéria prima vinda das cooperativas filiadas.

A cooperativa possui 6 plantas industriais, três frigoríficos, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, onde também está a sede Administrativa e Assis Chateaubriand, última unidade inaugurada em 2022; três laticínios Matelândia, Marechal Cândido Rondon e Aurora – SC. Também possui duas plantas de captação de leite, São João – PR e Mundo Novo – MT, onze operadores logísticos e doze filiais comerciais, espalhadas nos estados de RJ, SP, PR, RS, SC. No ano de 2022 o faturamento da Frimesa foi de 5,5 bilhões de reais e a meta para 2023 é de 7,16 bilhões. Possui em seu quadro de colaboradores mais de 12 mil colaboradores (dados de 31/10/23), sendo que deste número 3,5 % serão os gestores capacitados. Sua maior unidade é a de Medianeira, tanto em volume de colaboradores, volume de produção e diversidade de produtos.

Para 2024, a intenção é que os números de volume de produção e de pessoas, sejam maiores na unidade de Assis Chateaubriand, visto que em espaço territorial, esta já é a maior unidade, 148mil m² e em capacidade tecnológica. Tem como missão prover alimentos de valor para as pessoas e ter um desenvolvimento sustentado, gerando valor para todos os públicos envolvidos. Esta busca do desenvolvimento de todos os stakeholders é algo tão forte na cooperativa que, a Frimesa tornou-se a primeira cooperativa do Brasil a estabelecer um compromisso claro e mensurável para impulsionar os critérios ESG, abrangendo a sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa em todas as suas operações até 2040. Possui um forte trabalho em sua cultura organizacional, tendo em suas crenças o Cooperativismo, a Liberdade e Deus; dentre seus valores está respeito e transparência e entre os princípios, o servir e fazer o que é certo. Desta

forma, a Frimesa busca atender a todos os seus públicos sejam eles internos ou externos.

QUADRO 1 – ORGANOGRAMA COOPERATIVA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL



Fonte: Documento obtido em sistema interno de documentos da Frimesa Cooperativa Central.

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em 2022 a cooperativa Frimesa realizou a pesquisa de clima organizacional com a GPTW (Great Place to Work). Na ocasião a cooperativa foi certificada com o selo GPTW- melhor empresa para se trabalhar. Na pesquisa realizada em formato censo e não amostral, identificou-se que uma das questões a serem trabalhadas de forma corporativa, foi a questão da comunicação e dentre elas, a cultura de *feedback*. A pesquisa continha 72 questões, objetivas e abertas. Dos respondentes, 44% alegaram que ou não recebem, não identificam ou recebem no máximo um *feedback* anualmente. Na análise realizada pela GPTW considerando suas 5 dimensões que interferem no ambiente de trabalho e as práticas culturais nas organizações, percebeu-se que a questão *feedback* impactou em outras questões como reconhecimento, trabalho em equipe e pertencimento. Por este motivo, e por crer que a comunicação quando falha ou não bem utilizada, torna-se um grande dificultador de desenvolvimento do ambiente organizacional, gerando dificuldades de engajamento, aumento de rotatividade e absenteísmo, impactando no

desenvolvimento e andamento dos processos, sejam eles industriais e/ou administrativos.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Conforme identificado na realização da pesquisa da GPTW, o *feedback* é um dos problemas a ser trabalhado na cooperativa. Os impactos percebidos foram: falha na comunicação assertiva, falta de reconhecimento e engajamento, performance dos colaboradores, dificuldade no alinhamento de atividades e processos, o que demonstra uma gestão com pouca maturidade na prática de *feedback*.

Para isso, levantamos algumas possibilidades de ações, que nos levem a disseminar a cultura de prática de *feedback* na Frimesa Cooperativa Central. Dentre estas, estão mentorias e capacitações para todos os gestores que visam melhorar a nossa prática de dar e receber *feedback*, com foco na escuta ativa, além da estruturação de uma área de *business partner* que possa oferecer suporte contínuo aos gestores após a realização do trabalho. Criar uma trilha de aprendizado *online* que fique disponível em nossa plataforma de educação corporativa que possa ser acessada por todos os colaboradores no intuito de capacitá-los a dar e receber *feedback* fazendo com que aumente o nível de maturidade dos colaboradores em relação ao tema, onde serão utilizados uma variedade de recursos como conteúdos explicativos como textos e vídeos sobre *feedback* direcionados tanto para líderes quanto para liderados.

Creemos que as ações que serão sugeridas, Poderão estreitar as relações entre Líderes e Liderados, bem como, entre gestores e seus pares; gerando uma comunicação mais fluída, ocasionando um efeito cascata de melhoria nos processos administrativos e/ou industriais, aumentando o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores, fazendo com que ocorra uma maior proximidade dos gestores e colaboradores, interferindo positivamente nos índices de rotatividade e absenteísmo, e engajamento de suas equipes.

Porém, temos ciência de que, mesmo com todo o trabalho a ser realizado pela equipe no desenvolvimento do projeto, estamos sujeitos a riscos, tais como, a inflexibilidade e a falta de receptividade dos gestores, Resistência na quebra de paradigmas culturais da empresa, pensamentos engessados por parte da alta e média gestão. Entendemos que a mudança cultural, inevitavelmente exige esforço e

automaticamente causa conflitos, sem falar que os recursos financeiros necessários para realização do mesmo são de suma importância.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Abaixo apresentaremos o plano de ação. Neles estão envolvidas ações que vão desde o início da separação das informações iniciais obtidas pela pesquisa da GPTW, até a análise e acompanhamento dos dados levantados com os indicadores que foram obtidos no processo do projeto.

O plano de ação também contempla as capacitações necessárias tanto para a equipe que trabalhará com indicadores e também as capacitações que serão realizadas com os gestores sobre o *feedback*. Contemplamos também as mentorias que serão necessárias durante o acompanhamento do projeto durante 1 ano. Tanto instrutores como mentores, serão contratados externamente, porém serão utilizados funcionários da cooperativa, aptos no tema.

Outra ação a ser constituída, são capacitações de livre adesão em formato virtual (EAD) sobre *feedback*, ofertadas a todos os colaboradores da cooperativa na plataforma da educação corporativa, também estará disponível na mesma plataforma um conteúdo explicativo com textos e vídeos sobre *feedback* para Líderes e liderados.

Outro ponto contemplado no plano de ação é o trabalho de endomarketing que será realizado, tanto para a divulgação do trabalho junto aos líderes, mas também para a cooperativa como um todo, para que o *feedback* faça cada vez mais parte da cultura da empresa.

Inicialmente, será realizado pela equipe de Desenvolvimento organizacional e comportamental, um levantamento das informações apontadas na pesquisa de clima organizacional da Cooperativa, para que sejam definidos os indicadores a serem trabalhados.

Na Sequência os gestores serão treinados por intermédio de instrutores internos e externos a fim de serem capacitados a identificar e analisar indicadores (KPI e OKR).

Ainda serão criados pelo marketing da Cooperativa com o apoio da equipe de Desenvolvimento organizacional e comportamental, materiais gráficos impressos e digitais com o intuito de sensibilizar colaboradores sobre o assunto *feedback*.

Será realizado um acompanhamento inicial de 06 meses e realizado o monitoramento dos indicadores com base nos dados dos instrutores e índice de rotatividade e absenteísmo da cooperativa

Por fim após a identificação das causas, será realizada um processo de mentoria de 06 meses com instrutores internos e externos, além de capacitações virtuais por meio da escola de formação para que os gestores consigam ser mais efetivos na prática de *feedback*.

TABELA 1 - PLANO DE AÇÃO – PROJETO PRÁTICA DE FEEDBACK COM GESTORES DA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

O QUE	QUEM	POR QUÊ	COMO	QUANDO	QUANTO	STATUS
1. Levantar informações de pesquisas de clima organizacional realizada na Frimesa	Profissionais de DO* e GCE**	a) Para posterior comparativo	a) Organizar as informações para definir indicadores; b) Levar as informações para o Power Bi;	07/2024	- Licença Bi; - Hora profissionais Internos;	
2. Treinamento para equipe sobre indicadores (KPI e OKR)	Instrutores Externos e Internos	a) Capacitar a equipe de trabalho para que façam desenvolver, analisar e acompanhar os indicadores	a) Contratação de instrutores externos; b) Envolver profissionais da área de planejamento e custos;	06/2024	- Instrutores externos; - Hora profissionais internos;	
3. Material de Endomarketing	Equipe MKT***, DO e GCE	a) Sensibilizar colaboradores sobre o assunto feedback	a) Desenvolver material utilizando como mensagem de pano de fundo o slogan da cultura "Sou Frimesa – você fortalece o que somos"; b) Material gráfico impresso (banner, faixas) para as plantas industriais; c) Material gráfico digital para os canais de comunicação internos (eu.frimesa, escola de formação, wallpaper, etc.) e mídias sociais;	04/2024 06/2024	- Material impresso; - Horas profissionais internos;	
4. Indicadores	Profissionais de PC****, DO e GCE	a) Desenvolver e analisar indicadores	a) Coletar dados com instrutores, na escola de formação e gestão de pessoas (rotatividade e absenteísmo) b) Pensar nos indicadores necessários para validar a eficácia do projeto; c) Lançar os indicadores dentro do sistema Power Bi; d) Analisar os dados; e) Acompanhar inicialmente por 6 meses os indicadores e reavaliar a necessidade de acompanhar por 1 ano;	06/2024 07/2024 10/2024 a 03/2025	- Mensalidade do Power Bi; - Horas profissionais internos;	
5. Treinamento e Mentoria	Instrutores Externos e profissionais Internos	a) Capacitar gestores sobre feedback	a) capacitar os gestores de forma prática e teórica para que possam ser mais efetivos na prática do feedback; b) Realizar processo de Mentoria com instrutores externos e internos durante 6 meses e reavaliar a necessidade de acompanhar por 1 ano; c) capacitação em formato virtual (EAD) na plataforma de educação corporativa para todos os colaboradores	08 e 09/2024 09/2024 a 02/2025	- Instrutores externos; - Hora profissionais internos; - Material impresso	

(*) – Seção Desenvolvimento Organizacional
 (**) – Seção Gestão Comportamental e Estratégia
 (***) – Seção Marketing
 (****) – Seção Planejamento e Custos

3.3 RECURSOS

No quadro 2 são apresentados os resultados investidos tanto para iniciar o projeto como para o seu desenvolvimento. Os valores são estimativas consideradas em nossa realidade atual, porém temos ciência que eles podem sofrer alterações. Por conta disso, ao contabilizar os valores, usamos um percentual de variação. Alguns materiais produzidos pela equipe de endomarketing na primeira etapa, serão reutilizados novamente no período de treinamentos e mentorias; tais valores investidos foram centralizados na primeira etapa. Quando aos instrutores internos, os valores foram calculados com base na hora média de trabalho dos colaboradores envolvidos, e os externos, baseados nas tabelas fornecidas na plataforma do SESCOOP. O recurso utilizado no programa de Power BI, foi obtido com a área de tecnologia de informação com tabela atual de valor.

Enfim, tais valores foram projetados de acordo com as informações coletadas no mês de fevereiro de 2024, na plataforma SESCOOP, na área de infraestrutura sobre mensalidades de programas e plataformas, equipe de marketing para material gráfico e digital e a área de Gestão de Pessoas e Planejamento e Custos no que se concerne a custos de aprendizes e demais profissionais internos envolvidos. Todos os dados, com exceção de valores SESCOOP que são valores externos, foram conferidos e validados pela área de planejamento e custos.

Segue abaixo tabela com despesas para realização do projeto.

QUADRO 2 – RECURSOS UTILIZADOS PARA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR

RECURSOS INICIAIS	
Treinamentos com Instrutores Internos e Externos	R\$ 41.000,00
Profissionais internos e externos para o processo de mentoria	R\$ 120.000,00
Licença e mensalidade do programa Power BI	R\$ 3.200,00
Treinamento para equipe sobre indicadores (KPI e OKR)	R\$ 8.000,00
Equipe da área de Gestão Comportamental (5 profissionais) e Desenvolvimento Organizacional (3 profissionais) – horas trabalhadas	R\$ 380.000,00
Jovens Aprendizes – (4)	R\$ 9.000,00
Equipe de Marketing para desenvolvimento de Material de	R\$ 5.000,00

Endomarketing sobre <i>Feedback</i>	
Material de Endomarketing (impresso e digital)	R\$ 10.000,00
RECURSOS APÓS TREINAMENTOS E MENTORIAS	
Mensalidade do programa Power BI	R\$ 864,00
Profissionais para Leitura e Análise dos Dados (Indicadores) (4 profissionais)	Acima
Profissionais internos e externos para o processo de mentoria	Acima
Material de Endomarketing (Impresso e digital)	R\$ 3.500,00
Gastos estruturais e eventuais (energia, água, alimentação, material para capacitação, entre outros)	R\$ 27.000,00
	R\$ 607.564,00

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma SESCOOP.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Na tabela abaixo apresentada, serão colocados os custos do projeto e com maior detalhe as atividades que não foram esmiuçadas no Quadro 2. A tabela compõe valores que vão desde o início do projeto, definição de instrutores externos, desenvolvimento de materiais com equipe de marketing, preparação de tais materiais, definição de usuários e custos dos mesmos na plataforma que será utilizada para acompanhamento de indicadores, formação das equipes com relação indicadores de acompanhamento e de resultado, seleção dos gestores para participação das turmas, além de todos os custos relacionados a estrutura física utilizada para realização de treinamentos e mentorias e material de expediente necessário durante o desenvolvimento do projeto.

Buscou-se, mesmo que de forma muito sucinta, apresentar o máximo possível de detalhes sobre as atividades que serão desenvolvidas no desenvolvimento e manutenção do projeto.

Em relação ao estudo de viabilidade, com base nos custos apreciados em nosso quadro 2 e visualizados também em nossa tabela de viabilidade, temos ciência de que se não observarmos e acompanharmos com afinco o processo de desenvolvimento do projeto, corremos o risco de ultrapassarmos o limite viável, visto que, qualquer demora em alguma análise de informação, ou imaturidade profissional por parte dos integrantes do projeto, podem retardar o aprendizado e

automaticamente, a cultura de prática de *feedback*. Porém, um dos aspectos que cremos ser um dos fatores que o torna viável a médio e longo prazo, são as competências profissionais internas somadas a dedicação e constância do trabalho realizado pela área de Gestão de Pessoas sobre o tema cultura, consequentemente impactando na prática de *feedback*.

TABELA 2 – VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

 		
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR		
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Ineficiência/ ausência de <i>feedback</i>	Elaborado em:	
SOLUÇÃO PROPOSTA: Treinamentos vivenciais, mentorias, sistema de integrado para gestão de <i>feedback</i>		
PRAZO DE ANÁLISE: 24 meses		
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS
Horas do profissional de GP na seleção de contratação do instrutor; Planejamento de traslado e hospedagem (contratação de ônibus); Material de apoio; Pesquisa de mercado de sistema mais adequado para a cooperativa (profissionais TI e GP); Alinhamento de contrato e valores; Custo da plataforma (sistemas e usuários); Migração e Integração e testes da plataforma; Divulgação e lançamento da plataforma; Acompanhamento e utilização dos usuários dentro da plataforma	Melhoria de qualidade de vida; Senso de pertencimento; reduzir rotatividade, absenteísmo, presenteísmo; Segurança psicológica; Salário emocional; Reconhecimento; Engajamento; Impulsiona o crescimento, desenvolvimento e inovação; Motivação; Transparência Facilitação no gerenciamento das informações;	- Profissionais Internos – valor hora trabalhado (seleção de contratação do instrutor externo, bem como todo o processo de hospedagem e traslado; acompanhamento projeto Sescop desde o lançamento a prestação de contas; instrutoria e mentoria; seleção e convocação da turma; estrutura em sala para capacitação; acompanhamento dos indicadores na plataforma; acompanhamento e utilização dos usuários dentro da plataforma; -----R\$ 429.000,00 - Execução de treinamento e mentoria por profissional externo (para participantes do projeto e equipe interna de acompanhamento); -----R\$ 134.000,00 - Material de apoio; -----R\$ 1.500,00 - Coffee break; Almoço ou jantar; -----R\$ 22.000,00 - Energia e água; -----R\$ 3.500,00 - Custo da plataforma (implantação e mensalidade); -----R\$ 4.064,00 - Endomarketing (desenvolvimento dos materiais de divulgação, impressos e digitais); -----R\$ 13.500,00 - Divulgação do projeto junto aos canais internos de comunicação; -----R\$ 00,00
		OBSERVAÇÕES
		Investimentos e custos se repetem pois os treinamentos e mentorias passarão por reciclagem anual.

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma Sescop.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Um dos maiores resultados que se espera na realização desta pesquisa é a melhoria dos gestores de forma significativa (quantitativa e qualitativa) na realização de *feedback*, para que seja possível alcançar mudanças positivas em diferentes setores da cooperativa.

Um dos resultados é ter uma comunicação mais assertiva e não violenta, poder melhorar os índices de *feedback* na próxima pesquisa da GPTW que ocorrerá no quarto trimestre de 2024, diminuição dos valores de absenteísmo e rotatividade, diminuição dos conflitos dentro das equipes, por falha ou falta de comunicação. Teremos como ganho uma melhora na maturidade do público envolvido no projeto.

Diante da complexidade do tema, as formas possíveis de mensuração, tornam-se restritas. Para tanto, utilizaremos diferentes ferramentas a fim de compilar informações no intuito de tirar o caráter subjetivo da avaliação dos gestores que participarão das capacitações. Dentre os recursos utilizados teremos:

- Aplicação de formulário do *Office Forms* específico para os participantes do projeto, no intuito de identificar o desenvolvimento da habilidade de prática de *feedback*.
- Pesquisa de clima a ser realizada em formato amostral entre os setores dos quais os gestores fazem parte, onde um profissional da área de gestão comportamental realizará uma entrevista de forma individualizada com os colaboradores
- Avaliação do instrutor de forma individualizada por gestor participante, será aplicado um formulário próprio de avaliação e depois compilados as informações para obtenção de indicadores de desenvolvimento qualitativo.
- Aplicação de avaliação comportamental para os gestores através da ferramenta *Mindsigth*, para a obtenção de atributos comportamentais dos gestores.
- Acompanhamento e monitoramento do número de denúncias, no canal de denúncias e índices de rotatividade e absenteísmo. A área de Gestão de pessoas monitorará o número de denúncias no canal acerca do tema e também serão acompanhados os indicadores mensais de rotatividade e absenteísmo junto a equipe de produtividade com o intuito de implementar medidas preventivas e corretivas quando necessário.

Os resultados de avaliação de eficácia serão contabilizados após a capacitação concluída na plataforma de educação corporativa, sendo que após esta análise os colaboradores que não atingirem o nível mínimo de aproveitamento (Mínimo 70 pontos), serão acompanhados de forma individual pelo profissional de *business partner*.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os riscos a serem mensurados envolverão dados qualitativos e quantitativos, o que por si só já se tornam um risco para nossa pesquisa, ou seja, nosso primeiro risco é buscar tirar o caráter subjetivo para obtenção de todos os dados, para a entrega dos resultados esperados. Com relação aos custos temos:

- Os custos envolvidos (contratação de instrutores para mentoria e capacitação);
- Os custos (valor/hora) por despender muitas horas colaboradores internos para o projeto;

Os custos acima são um risco, pois, ao contratar um instrutor, não podemos afirmar mesmos com todo o trabalho de *briefing* realizado, ele conseguirá fazer a entrega esperada; outro risco com relação a esse custo é a adesão dos gestores (absenteísmo/presenteísmo) as capacitações, pois, um fator imprescindível nessas formações, por se tratar de uma mudança comportamental, é o comprometimento do participante.

- Desculpas dos gestores (excesso de atividades) para poderem participar das capacitações e mentorias, bem como, para realizarem o *feedback*;
- A crença de que o fato de os funcionários estarem envolvidos por um longo período no projeto, comprometa as demais atividades que realizam;

Se o projeto não for de fato aceito e multiplicado da alta direção a todo os colaboradores da cooperativa, poderá haver o entendimento por parte dos gestores de que é somente mais uma capacitação, que não agregará em suas atividades cotidianas, reforçando o paradigma de que a produção deve ser sempre sua prioridade.

- O surgimento de conflitos por conta da mudança de paradigma (pensamentos engessados);
- Resistência a mudança de cultura (quebra de paradigma), de os colaboradores de forma geral, mas principalmente dos gestores;
- Resistência dos gestores por desacreditarem na importância do *feedback*;

Os três pontos acima correlacionados podemos considerar de grande risco, pois a mudança de paradigma e cultura envolve não somente questões do ambiente de trabalho, mas também de âmbito pessoal. O que provavelmente pode gerar conflitos que deverão ser mediados pelas equipes internas da área de gestão de pessoas, para que tais questões não sejam levadas para o âmbito pessoal. Temos a ciência de que o trabalho de mudança de cultura leva em média em torno de cinco anos, para ocorrer. O atual trabalho que vem sendo desenvolvido em cultura organizacional foi colocado em prática em 2019, o que nos leva a crer que, a cultura pode ser uma das grandes barreiras na realização de prática de *feedback*.

4 CONCLUSÃO

Durante todo o processo de elaboração deste trabalho, enfatizamos consistentemente a relevância do *feedback* dentro da organização, reconhecendo-o como uma ferramenta de grande poder. Através do *feedback*, tanto líderes quanto liderados têm a oportunidade de se comunicar de forma mais madura e assertiva, possibilitando uma melhor troca de informações e a identificação de potenciais melhorias.

No decorrer deste estudo, foram sugeridas ações direcionadas à prática do *feedback*, visando alcançar uma gestão mais eficiente na cooperativa. O objetivo dessas ações é potencializar o capital mais importante da empresa, as pessoas, e com isso fortalecer os laços entre líderes e liderados permitindo que elas contribuam de forma mais significativa para o sucesso organizacional.

As estratégias elencadas no plano de ação apresentado neste trabalho visam contemplar de maneira abrangente todas as etapas do projeto sempre com o objetivo de alcançar todos os públicos envolvidos na cooperativa. Além disso, a busca por mentores externos trará uma perspectiva mais holística, com menos influência cultural interna, enriquecendo o desenvolvimento do projeto. Com o apoio do endomarketing será possível promover uma comunicação interna de forma mais eficaz, facilitando o fluxo de informações em diferentes níveis hierárquicos evitando mal-entendidos e ruídos de comunicação em relação ao tema.

Por fim, acreditamos que o estudo realizado resultará em melhorias significativas em todas as áreas da cooperativa, principalmente em relação a maturidade das pessoas em dar e receber *feedback*, servindo como um impulso para o desenvolvimento de futuras ações relacionadas ao tema, com o propósito de promover uma melhoria contínua e um ambiente de trabalho saudável.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LEITE, Alessandra Silva; NASCIMENTO, Victoria Carolina; DE MATTEU, Douglas. *O Feedback nas Organizações: Técnicas e estratégias para fornecer um feedback*. Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura, v. 8, n. 1, Porto Alegre, 2018.)

MISSEL, Simoni. *Feedback Corporativo: Como saber se está indo bem*. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 208p.

PITA, Eliana. *Como Dizer? A arte de dar e receber feedback*. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013. 132p.